



Beiträge zur Controlling-Forschung (www.Controlling-Forschung.de) Nr. 6

Lingnau, V. / Mayer, A. / Schönbohm, A. (2004): Beyond Budgeting – Notwendige

Kulturrevolution für Unternehmen und Controller?, 2004

### Abstract

Die Budgetierung ist seit langem ein, wenn nicht das zentrale Controllinginstrument. Jenseits der Budgetierung setzt demnach ein neues Controllingverständnis ein. Es mangelt nicht an Stimmen, die ein rasant gesteigertes Maß an Komplexität und Dynamik in der unternehmerischen Wirklichkeit feststellen und ihre Schlussfolgerungen in neue Konzepte und Instrumente zur Überwindung dieser Herausforderungen fließen lassen. Die Protagonisten des *Beyond Budgeting* (BB) bedienen sich der für diese Phänomene typischen Rhetorik, bieten aber, statt eines isoliert zu betrachtenden Instrumentes, eine neue Controllingphilosophie der radikalen Dezentralisierung und Delegation zur Überwindung der aktuellen Herausforderungen an. Es handelt sich dabei „um einen bestimmten *Mindset*, um eine bestimmte Denke, nämlich [...], zu versuchen, von einer festen Sicht der Welt zu einer dynamischen Sicht der Welt zu kommen.“

*Beyond Budgeting* kommt einer Revolution der Unternehmensführung gleich, welche nicht nur konzeptionell, sondern auch in Abhängigkeit von Marktgegebenheiten und sozio-kulturellen Kontextfaktoren landestypischer und unternehmensspezifischer Natur auf ihre Erfolgchancen hin zu überprüfen ist. Protagonisten sprechen hier von einer notwendigen organisatorischen und kulturellen Reife für die Einführung des *Beyond Budgeting*.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, basierend auf der klassischen Studie von Hofstede, einen kulturellen Ordnungsrahmen für die fiktive *Beyond-Budgeting*-Kultur zu entwickeln und mit der Landeskultur mehrerer Industrienationen zu vergleichen. Bestehende Kompatibilitäten und Inkompatibilitäten sollen anhand dieses Ordnungsrahmens aufgezeigt und bewertet werden. Abgeschlossen wird der vorliegende Artikel mit Überlegungen, in wie weit durch die angestrebte Unternehmenskultur auch die Rolle des Controllers einer Anpassung oder gar Neudefinition bedarf.